

## 농민조직의 리더십 유형과 개발에 관한 연구

김성수\* · 최민호\*\* · 정지웅\*

\*서울대학교 농업생명과학대학

\*\*한국농업전문학교

### A Study on the Leadership Style and Development of Agricultural Organization in Korea

Sung Soo Kim\* · Min Ho Choi\*\* and Ji Woong Cheong\*

\*College of Agriculture & Life Sciences, Seoul National University

\*\*Korea National Agricultural College

#### Summary

The purpose of this study was to investigate the leadership style and development of agricultural organization in Korea. Specific objectives of the study were to : 1) identify the leadership style of agricultural organizations through literature review, 2) survey the members' opinions about their leadership style, 3) examine the leader's self-estimation of their leadership style, 4) identify the desirable leadership style items of the leaders and members, 5) suggest effective way to the development of leadership style.

The study was carried out through literature review and questionnaire survey. Total of 715 farmers were surveyed to collect data, and 501 responded. The statistical techniques applied on the data are frequency, percentile, analysis of variance, multiple regression utilizing the SPSS/WIN, and the statistical significance was tested at .05 level.

The major findings of the study were: 1) the leaders motivation and problem solving abilities of agricultural organizations were not enough to satisfy the members, 2) members believed the leaders make somewhat arbitrary decisions, 3) the leaders of the organizations had difficulties to coordinate the different opinions of the members, and 4) the leaders of the organizations felt the need of skills and information on leadership style and development of agricultural organization.

For improvement of leadership for agricultural organization, this study suggests; 1) the more education programs should be made and practiced to make their leadership special, 2) all members should make much efforts to have channels for rational communication, 3) the leaders have to give members well-polished incentives for active participation, 4) more governmental support should be given to empower those organizations, and 5) the agricultural organizations, universities and government must establish a strong coordinating system to realize above suggestions.

---

1) 본 연구는 1996년도 한국학술진흥재단의 연구비 지원에 의해 이루어졌음.

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

조직이란 어느정도 공식화된 통합의 구조와 과정, 규범을 가지고 있으며 상당히 지속적인 성격을 지닌 인간의 집합체로서 특정한 목적을 추구하기 위하여 의식적으로 구성된 사회적 단위라고 볼 수 있다. 이러한 조직의 목표달성을 위해서는 조직구성원들의 협동심을 최대한 발휘할 수 있게 하는 효과적인 리더십이 요청된다. 농촌사회가 어떻게 조직되어 있고 제 기능을 발휘하고 있는가를 파악하고 이해하기 위해서는 무엇보다도 농민조직에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 왜냐하면 농민조직은 농업발전을 위한 인적자원을 집결시키고 동원해 나가는 데 핵심적인 역할을 한다는 의미에서 중요시되고 있기 때문이다(최민호, 정지웅, 김성수, 1995).

일반적으로 농민조직은 자생적인 조직(비공식적인 조직)과 비자생적인 조직(공식적인 조직)으로 나누어진다. 농민 스스로의 자발적 동기에 의하여 예로부터 계, 두레, 품앗이와 같은 조직들과 여러 친목단체가 생겨났으며 4-H, 협동조합 등과 같이 외부로부터의 지배적인 영향이나 의도에 의해 생성된 조직들도 있다. 무엇보다도 농촌은 생산의 공동체로서의 성격을 가지고 있으며 도시사회에 비해 공동생활을 하는 생활공동체의 성격이 강하기 때문에 농민조직은 동시에 다양한 리더십을 요구하고 있다.

특히, 산업구조의 고도화와 농산물 수입개방에 직면한 오늘날 농촌사회에는 그 어느시대보다도 다양한 조직들의 활동이 활발하게 이루어지고 있다. 예를 들어 기존의 소농구조의 농업생산이 한계에 부딪침에 따라 이에 대한 대안으로 작목반, 영농조합법인, 위탁영농회사, 농기업 등과 같이 자생적인 성격과 비자생적인 성격을 띤 협동적인 농업조직이 생겨나고 한편으로는 정부에 의해 육성되고 있다.

모든 사람은 조직의 리더가 될 수 있는 가능성을 가지고 있다. 하지만 모든 사람이 조직의 리더가 되는 것은 아니다. 조직의 기능이나 목적에 따라 강력한 리더십을 요구하는 경우도 있으며 때로는 그렇지 않은 경우도 있다.

일반적으로 농민조직의 리더는 덕이 있고 과묵한 지도자가 있는 반면 농민의 이익을 위해 적극적으로 주장하고 투쟁하는 리더도 있다. 무엇보다도 현 시점에서는 우리 농촌과 농업의 장래를 냉철히 관찰하고 슬기롭게 대처해 나가는 리더십이 요청되고 있다. 그러므로 농민조직의 리더십 행동유형을 고찰하고 이를 기초로 하여 한국사회에 적합한 농민조직의 리더십 행동유형 개발에 시사점을 제공하는 것은 매우 중요한 과제라 하겠다.

### 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 국내 농민조직의 리더십 행동유형 실태를 분석하고, 농민이 바라는 농민조직의 리더가 갖추어야 할 항목에 대해 알아보고, 이를 토대로 농민조직의 효과적인 리더십 행동유형을 제시하는 데 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더십 행동유형에 대한 기존의 연구들을 고찰하고,

둘째, 농민조직 리더의 리더십 유형에 대한 구성원들의 의견을 알아보고,

셋째, 농민조직 리더의 리더십 유형 자기 평가를 실시하며,

넷째, 농민조직 구성원과 리더가 바라거나 갖추어야 한다고 생각하는 리더십 항목에 대해 알아보고,

다섯째, 이를 토대로 효과적인 리더십 유형 개발에 관한 시사점을 제공한다.

### 3. 연구의 방법

이 연구는 문헌고찰과 현지조사, 전문가 회

의를 통해 이루어졌다. 문헌고찰을 통해 리더십의 유형평가에 있어서 변인들을 추출하고 현 지조사를 통해 농민조직의 리더십 행동유형 실태를 분석하고, 농민조직 리더가 갖추어야 할 리더십 항목을 알아보고, 이를 토대로 전문가 회의의를 통해 바람직한 리더십 행동유형을 제시하였다.

#### 4. 연구의 대상

본 연구를 수행함에 있어서 연구의 대상은 농민조직 구성원의 리더십 평가를 위해 강화(177명), 남양주(124명), 당진(76명), 안동(118명), 이천(60명), 인제(201명), 평택(197명), 해남(40명) 등 총 993명에게 설문지를 배포하여 그 중 72%인 715매의 설문지를 회수하였고 최종적으로 501매를 분석에 이용하였다.

농민조직 리더의 리더십 자기평가를 위해 경기도 지역의 농민조직 리더 78명을 설문하여 그 중 72매를 분석에 이용하였다.

#### 5. 자료의 수집 및 처리

본 연구를 수행하기 위해 농민조직 구성원의 리더의 리더십 평가 자료는 1997년 1월 13일~2월 4일까지 강화, 남양주, 당진, 안동, 이천, 인제, 평택, 해남 지역의 농촌지도소에서 행해진 새해영농설계교육 시간을 이용하여 수집하였고, 리더의 리더십 자기평가는 경기도 지역(남양주, 이천, 평택)의 일부 농민조직 리더와 서울대학교 최고농업경영자 과정 제 5기생들 중 현재 농민조직의 리더 직책을 가지고 있는 사람들을 대상으로 설문하여 자료를 수집하였다.

자료의 처리는 SPSSWIN 패키지를 이용하여 빈도, 백분율, t-test, ANOVA, 사후검증 등을 실시하였다.

#### 6. 연구의 제한

본 연구를 수행함에 있어서 다음과 같은 제한점을 가진다.

첫째, 본 연구는 강화, 남양주, 당진, 안동, 이천, 인제, 평택, 해남 등의 일부 농업인들을 대상으로 하였기 때문에 이를 전국적으로 일반화하기 어렵다.

둘째, 본 연구는 농민조직 중 농업생산조직만을 연구대상으로 하였기 때문에 여타의 다른 조직으로 연구결과를 일반화시키기 어렵다.

셋째, 본 연구는 리더십의 유형평가 중 행동유형에만 한정하였다.

## II. 리더십 행동유형 -배려와 구조주도

리더십 행동유형에 관한 연구의 대부분은 오하이오 주립대학교 미시간 대학교의 선도적 연구프로그램에 의해 정립된 유형을 따라 왔다(김대운 역, 1996).

여기에서는 오하이오 주립대학교의 연구에서 하위자들이 인식하는 리더의 행동으로 밝혀낸 두가지 요인인 배려와 구조주도의 개념에 대해서 알아보고자 한다.

배려(consideration)는 리더가 하위자들과 원만한 관계를 맺고 유지하는 행동으로 하위자를 깊이 생각해 주는 리더의 지원적, 우호적 행동, 하위자들과의 상담, 하위자들의 이해관계를 대변하는 행동, 하위자들과의 개방적인 의사소통, 하위자들의 공헌에 대한 인정 등과 같은 행동이다. 이같은 리더의 행동을 종업원(조직원) 지향적 리더십 유형이라 하며 보통 배려가 높은 리더일수록 하위자들의 만족도는 높아진다고 할 수 있다.

구조주도(initiation structure)는 리더가 인력과 자원을 효율적으로 활용하여 조직의 목표를 달성하는 수단으로 하위자들에게 제시하는 행동, 하위자들의 역할을 명확히 해주는 행동, 업무성과가 신통치 않은 하위자들을 독려하는 행동, 계획수립, 문제해결 등의 행동이다. 이러한

리더의 행동을 파악지향적 리더십 유형이라 하며 구조주도의 정도가 높고 낮음에 따라 그 결과는 천차만별이며 구조주도가 높은 리더에게 만족을 얻는 경우도 있고, 낮은 리더에게 만족을 얻는 하위자가 있다.

오하이오 주립대학의 연구에서는 LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire)의 리더 행동에 관한 설문문을 통하여 리더의 유형을 <그림 1>과 같이 4가지로 나누었다. 즉, 낮은 구조주도·낮은 배려 유형, 낮은 구조주도·높은 배려 유형, 높은 구조주도·낮은 배려 유형, 높은 구조주도·높은 배려 유형이 그것이다. 보통, 높은 구조주도·높은 배려일 때 가장 효과적인 리더십을 발휘한다고 할 수 있다(추헌, 1991).

<그림 1> 배려와 구조주도적 리더 행동유형

배려(고) 구조주도(저)	배려(고) 구조주도(고)
배려(저) 구조주도(저)	배려(저) 구조주도(고)

자료: 추헌, 경영학 원론, 형설출판사, 1991, p. 544.

### Ⅲ. 리더십 유형과 개발관련 변인 설정

#### 1. 배려와 구조주도 관련 변인

김금옥(1994)이 배려와 구조주도 개념을 바탕으로 한 리더십유형 연구에서 사용한 20개의 문항(배려 10문항, 구조주도 10문항) 중에서 반복질문이나 유사한 질문을 제외한 17문항을 한국의 농민조직 구성원에게 적합한 형태로 문항을 변형하여 배려 9개 문항, 구조주도 8개 문항으로 설정하였다.

신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 배려 .8657, 구조주도 .8030으로 나타났다.

#### 2. 리더에게 필요한 역할

리더십 행동유형에 나타난 배려와 구조주도의 형태들 중 배려와 구조주도를 잘 나타내는 요소 3개씩을 선정하여 현재의 농민조직 리더들에게 필요한 리더십 유형에 대해 질문하였다.

배려의 요소로는 친밀감, 구성원 요구 적극 수용, 동기부여이며, 구조주도의 요소로는 사업추진력과 목표달성, 역할분담, 계획수립능력이었다.

#### 3. 리더의 리더십 자기평가 변인

고려대학교 교육문제연구소(1993)에서 행한 농협단위 조합장에 대한 리더십 자기평가도구(총 20문항) 중 농민조직 리더의 자기평가를 실시하는데 필요하지 않는 5문항을 제외한 15문항을 설정하여 농민조직 리더에 맞게 내용을 변형하여 사용하였다.

#### 4. 조직관련 변인

독립 변인으로서 조직관련 변인은 교수와 대학원생의 전문가 회의를 통하여 질문의 필요성이 제기되는 10가지를 선정하여 질문하였다. 변인들로는 가입조직 중 주활동 조직, 조직 설립 년도, 조직 회원수, 구성원 모임 횟수(단위: 한달), 구성원과 리더의 만남 횟수(단위: 한달), 조직 정관 인지정도, 조직에서의 현재의 직책, 스스로의 조직참여정도, 조직 가입기간(단위: 일년), 타조직에서의 리더경험 등이다.

가입조직 중 주활동조직은 영농조합법인, 작목반, 농업회사법인으로 한정하였다.

#### 5. 개인적 변인

독립 변인으로서 개인적 변인은 연령, 성별, 학력, 주작목, 소득, 거주지역, 거주기간 등의 7

문항으로 설정하였다.

#### IV. 연구의 결과 및 해석

##### 1. 리더에 대한 농민조직 구성원의 리더십 평가 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 <표 1>과 같다. 먼저 농민조직 구성원들의 일반적 특성을 살펴보면 연령별로는 40~49세가 155명(30.9%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 50~59세 112명(26.1%), 30~39세 112명(22.4%), 60세 이상 59명(11.8%), 20~29세 44명(8.8%)의 순으로 나타났다.

학력별로는 고졸이 251명(50.1%)으로 가장 많았고 중졸이하 179명(35.7%), 전문대졸 27명(5.4%), 대졸이상 18명(3.6%)이었다.

주작목을 보면 수도작이 154명(30.7%), 채소 149명(29.7%), 한우 93명(18.6%), 기타 53명(10.6%), 낙농 31명(6.2%), 과수 21명(4.2%)이었다.

소득을 보면 천만~천오백만 미만이 103명(20.6%)로 가장 많았고, 삼천만원 이상이 64명(12.8%)로 가장 적었다.

가입생산조직을 보면 작목반이 308명(61.5%)으로 가장 많았고 기타조직 93명(18.6%), 영농조합법인 78명(15.6%), 농업회사법인 22명(4.4%)의 순이었다.

한편, 리더의 일반적 특성을 보면 연령별로는 40~49세가 41명(50.7%)으로 가장 많았고, 30~39세가 25명(30.8%), 50~59세 8명(9.9%) 등이었다. 학력별로는 고졸이 54명(66.7%)로 가장 많았고 그 다음으로 중졸이하가 11명(13.6%)이었다. 전문대·대졸이상은 각각 5명(6.2%), 6명(7.4%)이었다.

주작목을 보면 기타작목이 27명(33.4%), 수도작이 21명(25.9%), 과수 13명(16.0%), 채소 8명(9.9%)의 순으로 나타났다. 한우와 낙농의 경우는 각각 6명(7.4%)으로 다른 작목에 비해 차

지하는 비가 다소 낮았다.

소득을 보면 삼천만원 이상이 22명(27.2%)로 가장 많았고, 그 다음으로 천오백만~이천만 미만과 이천만~이천오백만 미만이 각각 17명(21.0%)로 나타났다. 천만원 미만도 3명(3.7%)이었다.

가입생산조직을 보면 작목반이 50명(61.7%)로 가장 많았고, 그 다음으로 기타 20명(24.7%), 영농조합법인 7명(8.6%), 농업회사법인 4명(4.9%)의 순이었다.

##### 2. 농민조직 구성원들의 리더십 하위항목의 평균

농민조직 구성원들의 리더십 하위항목에 대한 평균점수와 표준편차는 <표 2>와 같다. 각 하위항목은 5점 척도로 구성되어 있다.

배려적 리더십의 경우 '다정하고 접촉하기 쉽다'가 평균 4.065로 가장 높았고, '모든 조직 구성원들을 동등하게 대해 줌'이 평균 3.980, '조직구성원들과 함께 아이디어를 얻기 위해 노력함'이 평균 3.917로 비교적 높게 나타났다. 한편 '개인적 문제에 대해 도움을 준다'는 평균 3.584로, '내가 생각하는 바를 잘 이해해 준다'는 평균 3.582, '업무에 있어 동기부여를 하고 있음'은 평균 3.504로 다른 항목들에 비해 다소 낮은 편이었다.

구조주도 리더십의 경우를 보면 '일의 명확성을 유지하려고 노력한다'가 평균 4.031로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 '계획된 목표달성을 위해 노력한다'가 평균 3.998, '변경사항이 있을 때 미리 통고해 줌'이 평균 3.852, '업무수행시 발생하는 문제를 극복하도록 도와 줌'이 평균 3.813이었다. 대부분의 경우가 평균 3.70을 넘고 있지만 '내가 무엇을 어떻게 해야 할지를 결정해 줌'은 평균 3.296으로, '부서내의 업무달성에 대한 계획을 혼자서 수립함'은 평균 2.604로 상당히 낮게 나타났다.

<표 1> 조사대상자들의 일반적 특성

구 분		농 민 구 성 원		리 더	
		빈 도	백 분 율	빈 도	백 분 율
연 령	20~29	44	8.8	1	1.2
	30~39	112	22.4	25	30.8
	40~49	155	30.9	41	50.7
	50~59	131	26.1	8	9.9
	60세 이상	59	11.8	1	1.2
	무 응 답	0	0	5	6.2
	계	501	100.0	81	100.0
학 력	중졸 이하	179	35.7	11	13.6
	고 졸	251	50.1	54	66.7
	전문대 졸	27	5.4	5	6.2
	대졸 이상	18	3.6	6	7.4
	무 응 답	26	5.2	5	6.2
	계	501	100.0	81	100.0
주 작 목	수 도 작	154	30.7	21	25.9
	채 소	149	29.7	8	9.9
	한 우	93	18.6	6	7.4
	낙 농	31	6.2	6	7.4
	과 수	21	4.2	13	16.0
	기 타	53	10.6	27	33.4
	계	501	100.0	81	100.0
소 득	천만원 미만	100	20.0	3	3.7
	천만~천오백만 미만	103	20.6	6	7.4
	천오백만~이천만 미만	91	18.2	17	21.0
	이천만~이천오백만 미만	59	11.8	17	21.0
	이천오백만~삼천만 미만	55	11.0	10	12.3
	삼천만원 이상	64	12.8	22	27.2
	무 응 답	29	5.8	6	7.4
	계	501	100.0	81	100.0
가 입 농업생산 조직	영농조합법인	78	15.6	7	8.6
	작 목 반	308	61.5	50	61.7
	농업회사법인	22	4.4	4	4.9
	기 타	93	18.6	20	24.7
	계	501	100.0	81	100.0

<표 2> 농민조직 구성원들의 리더십 하위항목의 평균 점수

항 목	평 균	표 준 편 차	
배 려	1. 다정하고 접촉하기 쉽다	4.065	.772
	2. 모든 조직 구성원들을 동등하게 대해줌	3.980	.783
	6. 내가 일을 끝마쳤을 때 칭찬을 아끼지 않음	3.698	.810
	9. 업무를 보다 즐겁게 하도록 도와줌	3.706	.785
	10. 다른 사람앞에서 나를 비난하지 않음	3.787	.868
	11. 조직구성원들과 함께 아이디어를 얻기 위해 노력함	3.917	.764
	15. 내가 생각하는 바를 잘 이해해줌	3.582	.824
	16. 업무에 있어 동기부여를 하고 있음	3.504	.779
	17. 개인적 문제에 대해 도움을 줌	3.584	.877
	구조주도	3. 내가 무엇을 어떻게 해야 할지를 결정해 줌	3.296
4. 변경사항이 있을 때 미리 통고해줌		3.852	.830
5. 일의 명확성을 유지하려고 노력		4.031	.741
7. 조직내에서 자신이 계획한 일에 대해 끝까지 추진		3.705	.843
8. 계획된 목표달성을 위해 노력		3.998	.706
12. 업무수행시 발생하는 문제를 극복하도록 도와줌		3.813	.769
13. 업무수행시 일정한 규칙에 따라 일을 하도록 권장		3.792	.749
14. 부서내의 업무달성에 대한 계획을 혼자서 수립함		2.604	1.023

전체적으로 리더십 평균점수는 배려항목들이 구조주도 항목들에 비해 다소 높게 나타났음을 알 수 있다.

3. 개인적 요인에 따른 리더십 유형

1) 연령에 따른 배려와 구조주도 점수

연령에 따라 리더십 배려에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 변량 분석을 한 결과는 <표 3>에 나타난 바와 같이 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 50~59세 집단의 배려점수가 평균 3.8772로 가장 높았고, 20~29세 집단의 배려점수가 평균 3.6439로 가장 낮았다. 사후검증결과 20~29세 집단과 50~59세 집단, 40~49세 집단과 50~59세 집단간에 유의적인 차이가 있었다.

연령별 구조주도에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 변량 분석을 실시한 결과는 <표 4>에 나타난 바와 같이 통계적으로 유의한 차이

가 있었다. 60세 이상 집단의 구조주도 점수가 평균 3.7472로 가장 높았고, 50~59세 집단이 평균 3.7434, 30~39세 집단이 평균 3.5909, 40~49세 집단이 3.5656의 순이며, 20~29세 집단이 평균 3.5092로 가장 낮았다.

사후검증결과 20~29세 집단과 50~59세 집단, 20~29세 집단과 60세 이상 집단, 30~39세 집단과 40~49세 집단, 40~49세 집단과 50~59세 집단, 40~49세 집단과 60세 이상 집단간에 차이가 있었다.

전체적으로 보면 50세 이상의 집단이 50세 이하 집단에 비해 비교적 배려점수가 높았으며 구조주도 점수에 있어서도 높게 나타남을 알 수 있다.

2) 소득에 따른 배려·구조주도 점수

소득에 따른 배려점수에 차이가 있는가를 검증한 결과는 <표 5>와 같다. 삼천만원 이상 집단의 배려점수 평균이 3.9330으로 가장 높

계 나타났고, 천만원미만 집단의 배려점수 평균이 3.6840으로 가장 낮았다.

통계적으로 유의한 차이는 없지만 사후검증 결과 삼천만원이상 집단과 천만원미만 집단, 삼천만원이상 집단과 천만~천오백만원미만

집단, 삼천만원이상 집단과 천오백~이천만원미만 집단, 삼천만원이상 집단과 이천~이천오백만원미만 집단, 삼천만원이상 집단과 이천오백~삼천만원미만 집단간에 유의한 차이가 있었다.

<표 3> 연령에 따른 배려점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표준편차	F 값	LSD 검증				
						(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20~29세	44	9.7	3.6439	.5809	3.185 p<.05	(1)				
30~39세	103	22.9	3.7605	.5043		(2)				
40~49세	138	30.7	3.6498	.5427		(3)				
50~59세	120	26.7	3.8772	.5707		(4) *		*		
60세 이상	45	10.0	3.8099	.5801		(5)				
계	450	100.0	3.7499	.5548						

<표 4> 연령에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표준편차	F 값	LSD 검증					
						(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20~29세	43	9.7	3.5092	.6004	3.1374 p<.05	(1)					
30~39세	99	22.4	3.5909	.4538		(2)					
40~49세	143	32.4	3.5656	.4472		(3)					
50~59세	113	25.6	3.7434	.5990		(4) *	*	*			
60세 이상	44	9.9	3.7472	.6433		(5) *				*	
계	442	100.0	3.6287	.5428							

<표 5> 소득에 따른 배려점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표준편차	F 값	LSD 검증					
						(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
천만원 미만	77	18.2	3.6840	.7051	1.7456 (N.S.)	(1)					
천만~천오백만원 미만	97	22.9	3.7526	.5156		(2)					
천오백~이천만원 미만	87	20.5	3.7152	.5026		(3)					
이천~이천오백만원 미만	54	12.7	3.7078	.5328		(4)					
이천오백~삼천만원 미만	51	12.0	3.6993	.4742		(5)					
삼천만원 이상	58	13.7	3.9330	.4809		(6) * * * * *					
계	424	100.0	3.7450	.5481							



소득에 따른 구조주도 점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 변량분석 결과는 <표 6>과 같다. 삼천만원이상 집단의 경우 구조주도 점수가 평균 3.7591로 가장 높았고, 천만원미만 집단은 평균 3.7063으로 나타났다. 이천~이천오백만원 미만의 집단은 평균 3.5147로 가장 낮

게 나타났다. 통계적으로 유의한 차이는 없지만 사후검증 결과 천만원미만 집단과 이천~이천오백만원미만 집단간에, 이천~이천오백만원미만 집단과 삼천만원이상 집단간에 유의한 차이가 있었다.

<표 6> 소득에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표준편차	F 값	LSD 검 증					
						(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
천만원 미만	80	19.1	3.7063	.6488	1.9740 (N.S.)						
천만~천오백만원 미만	94	22.5	3.6184	.5071		(1)					
천오백~이천만원 미만	88	21.1	3.5824	.4623		(2)					
이천~이천오백만원 미만	51	12.2	3.5147	.4884		(3)					
이천오백~삼천만원 미만	50	12.0	3.5400	.5178		(4) *					
삼천만원 이상	55	13.1	3.7591	.4369		(5)					
계	418	100.0	3.6241	.5224	(6)	***					

3) 학력에 따른 배려·구조주도 점수

학력에 따른 배려점수 차이 검증결과는 <표 7>과 같다. 통계적으로 유의한 차이는 없지만 중졸이하 집단의 배려점수 평균이 3.7717로 가

장 높았고, 고졸 집단이 평균 3.7437, 대졸이상 집단이 3.6790의 순으로 나타났다. 전문대졸 집단의 평균은 3.6453으로 가장 낮았다.

<표 7> 학 력 에 따 른 배 려 점 수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표준편차	F 값
중졸 이하	146	34.1	3.7717	.5954	0.4842 (N.S.)
고 졸	238	55.6	3.7437	.5458	
전문대 졸	26	6.1	3.6453	.3638	
대졸 이상	18	4.2	3.6790	.4508	
계	428	100.0	3.7445	.5501	

학력에 따른 구조주도 점수의 차이검증 결과는 <표 8>과 같다. 통계적으로 유의한 차이는 없지만 중졸이하학력 집단의 구조주도 점수가 평균 3.6947로 가장 높았고, 대졸이상 집단의

구조주도 점수가 평균 3.5294로 가장 낮았다.

학력에 따른 배려·구조주도 점수를 보면 학력이 높아짐에 따라 배려와 구조주도 점수는 낮아지는 경향을 보이고 있다.

<표 8> 학력에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표 준 편 차	F 값
중졸 이하	147	34.8	3.6947	.5900	1.5194 (N.S.)
고 졸	233	55.3	3.5874	.5037	
전문 대졸	25	5.9	3.5800	.3421	
대졸 이상	17	4.0	3.5294	.3293	
계	422	100.0	3.6220	.5237	

4) 농업생산조직 유형에 따른 배려·구조 주도 점수

농업생산조직 유형에 따라 배려점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 변량분석한

결과는 <표 9>와 같다. 분석결과 농업회사법인 3.7111, 영농조합법인 3.7037, 기타 집단 3.5939의 순이었다. 사후검증 결과 작목반과 기타 집단간에 유의한 차이가 있었다.

<표 9> 농업생산조직 유형에 따른 배려 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표 준 편 차	F 값	LSD 검증			
						(1)	(2)	(3)	(4)
영농조합법인	63	14.0	3.7037	.5509	3.6878 (P<.05)				
작 목 반	280	62.2	3.8115	.5583		(1)			
농업회사법인	20	4.5	3.7111	.5315		(2)			
기 타	87	19.3	3.5939	.5250		(3)			
계	450	100.0	3.7499	.5548		(4)	*		

농업생산조직 유형에 따라 구조주도 점수에 차이가 있는가를 검증하기 위하여 변량분석을 한 결과는 <표 10>과 같다. 작목반의 구조주도 점수가 평균 3.6711로 제일 높았고, 영농조합법인 3.6427, 농업회사법인 3.5395의 순이었으며,

기타 집단의 경우가 평균 3.4968로 가장 낮았다. 통계적으로 유의한 차이는 없지만 사후검증 결과 작목반과 기타 집단간에 유의한 차이가 있었다.

<표 10> 농업생산조직 유형에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표 준 편 차	F 값	LSD 검증			
						(1)	(2)	(3)	(4)
영농조합법인	65	14.7	3.6427	.5289	2.4047 (N.S.)				
작 목 반	279	63.1	3.6711	.5489		(1)			
농업회사법인	19	4.3	3.5395	.5018		(2)			
기 타	79	17.9	3.4968	.4664		(3)			
계	442	100.0	3.6287	.5328		(4)	*		

농업생산조직 유형에 따른 배려·구조주도 점수를 보면 작목반이 다른 생산조직에 비해 배려와 구조주도 점수가 다소 높은 경향을 보이고 있다.

5) 현재 속해 있는 조직에서의 직책수행 유무에 따른 배려·구조주도 점수

현재 속해있는 조직에서의 직책수행 유무에 따라 배려점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 t-test 한 결과는 <표 11>과 같다. 직책수행 유무에 따라 배려점수에 차이를 보이고 있는데 직책수행 경험이 있는 경우의 배려점수는 평균 3.8545, 직책수행 경험이 없는 경우의 배려점수는 평균 3.6514로 나타났다.

<표 11> 현재 속해있는 조직에서의 직책수행 유무에 따른 배려 점수

구 분	빈 도 (명)	평 균	표 준 편 차	t-값
유	220	3.8545	.543	3.93
무	226	3.6514	.547	(df=444, p<.001)

<표 12>는 현재 속해있는 조직에서의 직책수행 유무에 따라 구조주도 점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 t-test를 한 결과이다. 직책수행 경험이 있는 경우의 구조주도 점수는

평균 3.6982로, 직책수행 경험이 없는 경우의 구조주도 점수는 평균 3.5662로 나타났으며, 직책유무에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

<표 12> 현재 속해있는 조직에서의 직책수행 유무에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도 (명)	평 균	표 준 편 차	t-값
유	217	3.6982	.553	2.61
무	221	3.5662	.506	(df=436, p<.01)

현 조직에서의 직책수행 유무에 따른 배려와 구조주도 점수를 보면 직책수행 경험이 있는 경우가 배려점수와 구조주도 점수 모두 직책수행 경험이 없는 경우보다 높게 나타났다.

6) 타조직에서의 직책수행 경험 유무에 따른 배려·구조주도 점수

타조직에서의 직책수행 경험 유무에 따라 배려점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 t-test한 결과는 <표 13>과 같다. 직책수행의 경험이 있는 경우 배려점수는 평균 3.8473으로, 경험이 없는 경우의 평균 3.6528보다 높게 나타났으며, 직책수행 유무에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

<표 13> 타조직에서의 직책수행 경험유무에 따른 배려 점수

구 분	빈 도 (명)	평 균	표 준 편 차	t-값
유	219	3.8473	.538	3.72
무	217	3.6528	.555	(df=434, p<.001)

타조직에서의 직책수행 경험 유무에 따라 구조주도 점수에 차이가 있는가를 알아보기 위하여 t-test한 결과는 <표 14>와 같다. 직책수행의 경험이 있는 경우 배려점수는 평균 3.6842로, 경험이 없는 경우의 평균 3.5782보다 높게 나타났으며, 직책수행 유무에 따라 통계적으로 유

의한 차이가 있었다.

타조직에서의 직책수행 유무도 앞에서 살펴본 현조직에서의 직책수행 유무의 결과와 마찬가지로 직책수행의 경험이 있는 경우가 그렇지 않은 경우보다 배려와 구조주도 점수 모두 높게 나타났다.

<표 14> 타조직에서의 직책 수행 경험유무에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도 (명)	평 균	표 준 편 차	t-값
유	211	3.6842	.536	2.08 (df=428, p<.05)
무	219	3.5782	.522	

7) 작목에 따른 배려·구조주도 점수

작목에 따른 배려점수에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 변량분석을 한 결과는 <표 15>와 같다. 채소 집단이 평균 3.9279로 가장 높았고, 그 다음으로 기타집단 3.8156, 수도

작 3.7002, 과수 3.6358, 한우 3.6092 등의 순으로 나타났다. 낙농의 경우 평균 3.5667로 가장 낮았다. 사후검증 결과 채소와 수도작, 채소와 한우, 채소와 낙농, 채소와 과수, 한우와 기타간에 유의한 차이가 있었다.

<표 15> 작 목 에 따 른 배 려 점 수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표 준 편 차	F 값	LSD 검 증
						(1)(2)(3)(4)(5)(6)
수 도 작	139	30.9	3.7002	.4637	5.1831 p<.001	(1)
채 소	131	29.1	3.9279	.6047		(2)*
한 우	85	18.9	3.6092	.5685		(3) *
낙 농	30	6.7	3.5667	.5116		(4) *
과 수	18	4.0	3.6358	.5209		(5) *
기 타	47	10.4	3.8156	.5523		(6) *
계	450	100.0	3.7490	.5548		

작목에 따라 구조주도 점수에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 변량분석을 실시한 결과는 <표 16>과 같다. 채소의 경우가 평균 3.7796으로 다른작목에 비해 상당히 높게 나타났으며 낙농을 제외한 작목에서는 모두 평균 3.5를 넘고 있으나 낙농의 경우는 평균 3.4000으로 낮게 나타났다. 사후검증결과 채소와 수도작, 채소

와 한우, 채소와 낙농, 그리고 낙농과 기타간에 유의한 차이가 있었다.

작목에 따른 배려와 구조주도 점수차이를 종합해 보면 채소작목의 경우 배려점수와 구조주도 점수가 모두 제일 높게, 낙농의 경우는 배려 점수와 구조주도 점수가 모두 가장 낮게 나타났다.

<표 16> 작목에 따른 구조주도 점수

구 분	빈 도	비 율	평 균	표 준 편 차	F 값	LSD 검 증
						(1)(2)(3)(4)(5)(6)
수 도 작	136	30.8	3.5763	.4807	3.9468 p<.01	
채 소	131	29.6	3.7796	.6020		(1)
한 우	84	19.0	3.5580	.4687		(2)*
낙 농	30	6.8	3.4000	.4700		(3) *
과 수	18	4.1	3.5764	.4520		(4) *
기 타	43	9.7	3.6541	.5635		(5)
계	442	100.0	3.6287	.5328		(6) *

4. 농민조직 리더십 유형의 자기평가

농민조직 리더의 리더십 자기평가 결과는 <표 17>과 같다. 각 항목은 5점 척도로 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '그저 그렇다', 4점은 '그렇다', 5점은 '매우 그렇다'이다. 모든 항목이 평균 3점을 넘

는 것으로 나타났는데, '주민들과 나를 상호 잘 인식한다'는 항목이 평균 4.20으로 가장 높았고, '아이디어나 정보를 잘 전달한다', '구성원이 편안하게 참여하도록 주도한다' 등의 순으로 나타났다. 반면 '의사결정을 위한 정보분석 기술을 갖추고 있다'는 3.28점으로 가장 낮은 평균점수를 보였다.

<표 17> 농민조직 리더십 유형의 자기 평가

문 항 내 용	평 균	표 준 편 차
1. 주민요구의 파악방법을 잘 안다	3.60	.81
2. 주민요구가 무엇인지를 잘 안다	3.69	.83
3. 주민들과 나는 상호 잘 인식한다	4.20	.94
4. 조직의 목적을 잘 설정할 수 있다	3.77	.81
5. 주민들이 조직목적을 잘 인식하도록 한다	3.78	.79
6. 나의 아이디어나 정보를 잘 전달한다	3.86	.85
7. 조직원의 갈등을 잘 조절할 수 있다	3.80	.68
8. 주민을 조직에 잘 끌어들인다	3.31	.97
9. 회의를 흥미롭고 생산적으로 진행한다	3.47	.81
10. 행사전 장애를 파악, 제거하여 참여 가능케 함	3.39	.85
11. 조직을 이끄는 힘의 원천을 안다	3.75	.77
12. 조직원간의 대립조짐을 잘 안다	3.63	.80
13. 균형있는 회의진행을 유도한다	3.44	.91
14. 조직원이 편안하게 참여하도록 주도한다	3.84	.84
15. 의사결정을 위한 정보분석기술을 갖추고 있다	3.28	.73

5. 리더로서 갖추어야 할 리더십

위

1) 구성원들이 요구하는 리더 역할 우선순

농민조직 구성원들이 요구하는 리더역

할의 우선순위는 <표 18>과 같다. 구성원의

34.5%가 리더 역할로서 친밀감을 필요로 하고 있다. 동기부여와 역할분담에 대한 요구는 각각 2.4%, 1.8%로 비교적 낮게 나타났다. 26.9%, 구성원 요구 적극 수용 10.8% 등을 들고

<표 18> 구성원들이 요구하는 리더 역할 우선순위

구 분	1 순 위		2 순 위		3 순 위	
	빈 도	비 율	빈 도	비 율	빈 도	비 율
친 밀 감	173	34.5	86	17.2	70	14.0
사업추진력, 목표달성	135	26.9	100	20.0	97	19.4
구성원요구 적극수용	54	10.8	103	20.6	83	16.6
동 기 부 여	12	2.4	25	5.0	50	10.0
역 할 분 담	9	1.8	36	7.2	57	11.4
계획수립능력	35	7.0	75	15.0	55	11.0
무 응 답	83	16.6	76	15.2	89	17.8
계	501	100.0	501	100.0	501	100.0

2) 리더 스스로 조직 운영시 느끼는 애로사항  
 리더의 농민조직 운영시 애로사항으로는 <표 19>에 나타난 것과 같이 '회원간의 이해관계로 인한 의견차이 조정 어려움'이 40.4%, '동기유발에의 어려움'은 21.3%, '세대 간 의견조정 어려움' 14.9%, '회원간 정서적 인화 분위기 조성에 어려움' 12.8% 등의 순으로 들고 있다. 이 외에도 정부·관공서·기관·단체의 불합리한 행정·지원부족, 전문적 지식·기술부족 등을 들고 있다.

<표 19> 리더의 농민조직 운영시 애로사항

구 분	빈 도 (비율)
회원간 정서적 인화 분위기 조성에 어려움	6 ( 12.8)
회원간의 이해관계로 인한 의견차이 조정에 어려움	19 ( 40.4)
동기유발에의 어려움	10 ( 21.3)
정부·관공서·기관·단체의 불합리한 행정, 지원부족	3 ( 6.4)
전문적 지식, 기술부족	2 ( 4.2)
세대간 의견조정 어려움	7 ( 14.9)
계	47 (100.0)

3) 리더 스스로 조직 운영시 함양해야 할 점  
 함양해야 할 점들에 관한 것이다. 공동체 의식, 단결, 교류가 47.7%로 가장 높은 비율 차지하였고, 진취적·합리적인 경영마인드 18.2%, 기

<표 20>은 리더 스스로 농민조직 운영시

술정보 지원 및 전문적 지식 15.9%, 공평한 리더십 11.4%, 적극적 참여자세 6.8%의 순으로 나타났다.

<표 20> 리더 스스로 농민조직 운영시 함양해야 할 점

구	빈도 (비율)
진취적·합리적인 경영마인드	8 ( 18.2)
공동체 의식, 단결, 교류	21 ( 47.7)
적극적 참여자세	3 ( 6.8)
공평한 리더십	5 ( 11.4)
기술정보 지원 및 전문적 지식	7 ( 15.9)
계	44 (100.0)

## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약 및 결론

지금까지 농민조직 구성원들의 리더에 대한 평가와 리더의 리더십 유형 자기평가, 리더로서 갖추어야 할 리더십에 대하여 설문조사를 통하여 경향을 알아보았다.

농민조직 구성원들의 리더십 하위항목의 평균점수를 비교해 보면 배려측면에서 리더는 다정하고 접촉하기 쉬우며, 모든 조직 구성원들을 동등하게 대해주고 있으나, 업무에 대한 동기부여나 조직 구성원의 개인적인 문제에 대한 도움이 상대적으로 약하다. 구조주도 측면에서 보면 일의 명확성 유지, 계획된 목표달성을 위해 노력하고 있으며 부서내의 업무달성에 대한 계획을 혼자서 수립하는 경향이 상대적으로 있는 것으로 나타났다.

개인적 요인에 따른 리더십 유형을 보면 배려에 있어서는 연령, 농업생산조직 유형, 현 조직에서의 직책 수행 유무, 타 조직에서의 직책 수행 유무, 주작목에 따라서 유의한 차이를 나타내고 있으며, 구조주도에 있어서는 연령, 현 조직에서의 직책 수행 유무, 타 조직에서의 직책 수행 유무, 작목에 따라 유의한 차이를 나타

내고 있다.

리더의 리더십 유형 자기평가에서는 리더와 주민들과 상호 잘 인식하며 자신의 아이디어나 정보를 잘 전달하는 것으로 나타났고, 상대적으로 주민을 조직에 잘 끌어들이거나 의사결정을 위한 정보분석 기술이 미약한 것으로 나타났다.

농민조직 구성원들이 요구하는 리더의 역할 우선순위를 보면 친밀감이 가장 많고, 사업추진력이 그 다음이고, 구성원 요구의 적극 수용이 세번째를 차지하였다.

한편, 리더의 농민조직 운영시 예외사항으로 가장 크게 나타난 것은 회원간의 이해관계로 인한 의견차이 조정에 어려움이 많다는 것이고 다음으로 동기유발에의 어려움이 있는 것으로 나타났다. 그 외 세대간 의견조정, 회원간 정서적 인화 분위기 조성, 행정적, 금전적 지원부족, 전문적 지식이나 기술 부족으로 나타났다.

리더 스스로 농민조직을 운영하는 데 있어서 함양해야 할 부분으로는 공동체의식·단결·교류 등을 최우선으로 꼽았고, 다음으로 진취적·합리적인 경영마인드를 꼽았다.

전반적으로 농민조직의 구성원들은 리더들이 동기부여나 구성원 개개인의 문제들을 해결

하는 데 큰 도움을 주지 못하고 있으며 독단적으로 의사결정을 하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 리더들은 구성원들의 의견차이 조정 에 어려움을 가지고 있으며 조직을 운영하는 데 있어 필요한 기술적 부분들이 부족하다고 느끼고 있다.

## 2. 제 언

리더가 농민조직을 이끌어 가는 데 있어서 리더십은 필수불가결한 요소이다. 그렇기 때문에 농민조직의 발전을 통한 농민의 권익 향상 및 소득 증대를 위해서는 농민조직 리더의 리더십 능력 향상이 필히 수반되어야 한다. 이를 위해 연구의 결과를 바탕으로 앞으로의 발전방향에 대한 시사점을 제공하려 한다.

첫째, 리더들의 교육을 위한 전문적인 리더십 함양 프로그램을 개발하여 실시하여야 한다. 농민조직의 리더들이 느끼는 어려움 중의 하나가 전문적 지식과 기술의 부족, 즉 합리적 경영 마인드의 부족에 있으므로 이를 채워줄 수 있는 프로그램들이 개발되어 실제 농민조직의 리더들이 체화할 수 있도록 하여야 할 것이다.

둘째, 리더와 농민조직 구성원이 합리적 의사소통을 할 수 있어야 한다. 농민조직의 구성원들은 리더의 독자적인 판단에 문제점이 있다고 판단하고 있으며, 리더 또한 회원간의 이해관계로 인한 의견차이를 해결하는 데 어려움을 가지고 있으므로 이를 해결하기 위한 여러 가지 의사소통의 통로들을 마련하여야 할 것이다.

셋째, 리더는 고도의 유인에 의해 농민조직 구성원이 능력을 최대한 발휘할 수 있게 하여야 한다. 농민조직의 발전은 리더만 뛰어나서도 안되고 농민조직 구성원들의 노력만으로도 이루어 낼 수 없다. 한 연구(김경원, 1993)의 인용문에 의하면 하위자의 능력발휘는 자유롭게 하위자들을 풀어놓은 상태에서 20~30%, 고도

의 유인의 제공에 의한 능력발휘는 80~90%에 달한다고 한다. 농민조직 구성원의 능력발휘를 위한 동기유발을 리더들은 제공해야 한다.

넷째, 농민조직의 발전을 위한 정부의 금전적, 행정적 지원이 필요하다. 조직이 발전하기 위해서는 효과적인 리더십도 중요하지만 이를 뒷받침해줄 자금과 행정적 지원이 필요하다.

다섯째, 위의 제언들이 합리적이고 진취적으로 이루어질 수 있도록 관련기관(정부, 대학, 농민조직)간의 역할 공조체제를 갖추어야 한다. 농민조직 리더의 교육을 위한 프로그램 개발 및 농민조직 구성원의 동기유발 및 적극적 참여를 위한 방안을 개발하기 위해서는 정부의 행정적, 금전적 지원과 대학의 심도있는 연구, 그리고 농민조직의 리더와 구성원의 적극적인 참여가 필요하다.

## VI. 참고 문헌

1. 고려대학교 교육문제연구소. 1993. 향토사회 지도인력으로서 농협단위조합장의 리더십에 관한 연구.
2. 김경원. 1993. 리더십 유형에 따른 종업원의 직무만족에 관한 실증적 연구, 성균관대 석사학위논문.
3. 김금옥. 1994. 리더십 유형과 직무만족에 관한 실증적 연구, 중앙대 석사학위 논문.
4. 김남현. 1983. 관리적 리더십론, 학문사.
5. \_\_\_\_\_역. 1984. 조직행동의 관리, 경문사.
6. 김대운 역, 1996. 게리 에이 윌. 리더십의 이해, 삼성기획.
7. 김성수, 김현수, 최창욱. 1985. 작목반의 실태조사를 통한 발전모형 개발 연구, 한국농촌지도학회지 제 2권 제1호.
8. 박내희. 1987. 현대리더십론, 법문사.
9. 이경선. 1991. 한국기업에 있어서 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대 석사 학위 논문.
10. 이학중. 1986. 기업문화와 조직개발, 법문사.
11. \_\_\_\_\_. 1986. 조직문화와 조직개발: 이론과 기법, 법문사, 제 7장.
12. 최재율, 김희승 공저. 1994. 집단과 리더십, 유평



출판사.

13. 최민호, 강제태 공저. 1985. 농촌지도론, 서울대학교출판부.
14. 최민호, 정지용, 김성수. 1995. 각목별 협동조직의 유형과 효율적 운영방안에 관한 연구, 한국농촌지도학회지 제2권 제2호.
15. 홍성열 역. 1991. 집단역학, 양서원.
16. Bass, B. M. 1981. Stogdill's Handbook for Leadership, London : The Free Press, Collier Mc Millan Publisher.
17. Bowers, D. G. 1975. "Hierachy, Function, and The Generalizability of Leadership Practies," in J, G, Hunt and L.L. Larson (eds.), Leadership Frontiers Kent, Ohio : Kent State University Press.
18. Chemers, M. M. & G. J. Skrzypek 1972. "An Experimental Test of the Contingency Model of Leadership Effectiveness," Journal of Presonally and Social Psychology, 24, 172-177.
19. Cohen, M. D. and J. G. 1974. March, Leadership and Ambiguity, New York : Mc Graw-Hill.
20. Conway, M. 1975. "Leadership as an Outcome of Social Structure and Process : A Multidimensional Analysis," in J. C. Hunt and L, L Larson (eds.), Leadership Frontiers, Kent, Ohio : University Press.
21. Fiedler, F. E. Chemers, M, M, and L, Mahar, 1976. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept, New York : Wiley.
22. Gleishman, E. A. and E. F. Harris, 1962. "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," Personnel Psychology, 15.